

List Prezesa Zarządu PKN ORLEN SA

Szanowni Państwo,

Rok 2005 był jednym z najważniejszych w historii PKN ORLEN. Od ponad 14 miesięcy realizujemy strategię dwukrotnego wzrostu wartości spółki do 2009 roku. Chcemy to osiągnąć poprzez zasadniczą zmianę kultury korporacyjnej Koncernu, unowocześnienie sposobu zarządzania, poprawę efektywności, a także kolejne inwestycje. Te ostatnie obejmują też plany dalszej ekspansji w Europie Środkowowschodniej i Południowej.

W 2005 roku przejęliśmy kontrolę nad holdingiem paliwowo-petrochemicznym Unipetrol – trzecią pod względem wielkości przychodów czeską firmą. To największa inwestycja PKN ORLEN, a jednocześnie największa zagraniczna akwizycja polskiego przedsiębiorstwa, nie mająca precedensu w polskiej gospodarce. Niezwłocznie po przejściu kontroli podjęliśmy działania mające na celu wzrost wartości czeskiej spółki. Wdrożony na jesieni 2005 roku Program Partnerstwo objął kluczowe obszary biznesowe, funkcjonalne oraz wsparcia obu partnerów. 26 zespołów składających się z ekspertów czeskich i polskich opracowało niemal 200 inicjatyw. Zaplanowane na 2005 rok cele zostały osiągnięte, a pierwsze efekty Programu Partnerstwo to 28 mln Euro dodatkowych przychodów i oszczędności. Działania PKN ORLEN, jako inwestora strategicznego, zostały docenione przez rynek kapitałowy. Od 24 maja 2005 roku – dnia objęcia akcji czeskiego holdingu - do dnia 27 kwietnia 2006 roku kurs jego walorów wzrósł o 86,68%, ze 144,10 CZK do 269 CZK.

Na początku 2005 roku PKN ORLEN przyjął do realizacji „Strategię Budowy Własnej Wartości na lata 2005-2009”. Jej założenia oparliśmy na trzech filarach: kontynuacji działań pro-efektywnościowych, wzmocnieniu działalności podstawowej na rynkach macierzystych oraz aktywnym poszukiwaniu możliwości rozwoju na nowych rynkach, w tym w obszarze fuzji i przejęć.

W pierwszym filarze, odgrywającym zasadniczą rolę w początkowej fazie realizacji strategii, szczególny nacisk położyliśmy na działania związane z restrukturyzacją sieci detalicznej. Koncern uruchomił nową, ekonomiczną sieć stacji BLISKA, a także wprowadził nową markę paliw Verva – przeznaczoną dla sieci premium ORLEN. Dokonaliśmy gruntownej reorganizacji regionalnych struktur sprzedaży detalicznej poprzez wdrożenie programu zarządzania sprzedażą, centralizację i usprawnienie funkcji wsparcia, a także optymalizację zatrudnienia. Dzięki zdecydowanym działaniom udało się zahamować spadek udziału w rynku na poziomie 27%. Jednocześnie, w porównaniu z minionym rokiem, wzrosła sprzedaż produktów pozapaliwowych o 1,4% oraz liczba uczestników programu lojalnościowego FLOTA o 20%.

Zakończyliśmy szereg kluczowych inwestycji związanych z działalnością petrochemiczną, m.in. modernizację Wytwórni Olefin II oraz budowę instalacji do produkcji polietylenu i polipropylenu w spółce z naszej Grupy Kapitałowej - Basell Orlen Polyolefins. Nasz Zakład Produkcyjny przerobił 12,569 mln ton ropy naftowej – o 3,1% więcej niż w roku 2004. Warto wspomnieć, że w październiku przerobiliśmy 400 – milionową tonę ropy symbolizującą dorobek 42 lat pracy plockiej rafinerii i funkcjonowania znacznej części polskiego przemysłu naftowego.

W ubiegłym roku dokonaliśmy pierwszej niezależnej, profesjonalnej oceny Zakładu Produkcyjnego w Płocku poprzez Studium Salomona. Celem tego badania było porównanie pracy rafinerii w odniesieniu do konkurentów. PKN ORLEN uplasował się w czołówce światowej, tzw. I kwartylu, zarówno na tle wszystkich uczestników Studium, jak i w porównaniu do konkurentów z Europy Zachodniej w następujących obszarach: zwrot z inwestycji, marża netto, indeks remontowy. W zakresie wydatków operacyjnych – w II kwartylu. W pozostałych obszarach (wykorzystanie mocy przerobowych rafinerii, dostępność mechaniczna, indeks personalny, indeks energetyczny), na tle wszystkich uczestników Studium oraz Europy Zachodniej Koncern został sklasyfikowany w IV kwartylu. To dało sygnał do zainicjowania działań mających na celu poprawę tych wskaźników.

W minionym roku rozpoczęliśmy wdrażanie nowych projektów, które zapewnią kontynuację rozwoju i dalszy wzrost efektywności firmy. Jest to m.in. program OPTIMA w zakresie redukcji kosztów, kolejne etapy rozwoju sieci sprzedaży detalicznej oraz zadania związane z optymalizacją działania naszej Grupy Kapitałowej, w tym wdrożenie zarządzania segmentowego.

W kluczowych Spółkach Grupy ORLEN, począwszy od 2005 roku, wprowadziliśmy jednolity, spójny i przejrzysty system wynagradzania i motywowania Członków Zarządów oraz ich kadry kierowniczej w oparciu o system MBO (zarządzanie przez cele). Wzorem najlepszych korporacji za najistotniejszy element systemu oceny menadżerów uznany został parametr - Shareholders Value Added (SVA wartość dodana dla Akcjonariuszy), liczony dla całej Grupy Kapitałowej. Pozwala on ocenić wyniki pracy kadry zarządzającej jako zespołu i motywuje do spojrzenia na decyzje i projekty przez pryzmat całej korporacji.

W ramach realizacji II filaru strategii w najbliższych latach planujemy znacznie zwiększyć nakłady kapitałowe, które wyniosą średnio 3,4 mld zł rocznie do 2009 r. ROACE Koncernu wzrośnie powyżej 18,5% w stałych warunkach makroekonomicznych 2004 r. Nakłady zostaną ulokowane w przedsięwzięcia o wysokiej stopie zwrotu i będą przeznaczone na inwestycje m.in.: w obszarze petrochemicznym – na budowę instalacji Paraksylenu i Kwasu Tereftalowego oraz zwiększenie mocy przerobowych instalacji Olefin w Chemopetrolu. W obszarze rafineryjnym inwestycje obejmą projekty: Hydroodsiarczania Oleju Napędowego (HON VII), rurociąg produktowy Ostrów Wilk – Wrocław i intensyfikację hydrokrakera w Unipetrolu. Pozostałe zadania to: budowa, modernizacja oraz rebranding stacji w Polsce oraz działania związane z realizacją planu restrukturyzacji Orlen Deutschland.

Jednym z najważniejszych elementów zaktualizowanej strategii, stanowiących jej trzeci filar, jest rozpoczęcie działalności wydobywczej mającej w perspektywie zapewnić Koncernowi własną bazę surowcową. Efektem wdrożenia tych planów i przedłużenia istniejącego łańcucha wartości PKN ORLEN o segment wydobywczy (upstream) będzie możliwość uzyskania znacznego wzrostu wartości firmy i wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej.

Realizując założenie trzeciego filaru - poszukiwania możliwości w obszarze fuzji i przejęć w europejskim segmencie rafineryjno-paliwowym - w minionym roku Koncern przystąpił do przetargu na pakiet 53,7 % akcji litewskiej Mažeikių Nafta (MN) oferowanych przez Yukos International UK B.V. (oferta w tym zakresie została złożona 27 stycznia 2006 roku). 13 stycznia 2006 roku złożyliśmy również ofertę odkupienia 40,66% akcji MN będących w posiadaniu rządu litewskiego. Jesteśmy przekonani, że nasza propozycja jest najlepsza wśród konkurentów, niesie ze sobą wszelkie wymagane gwarancje, a jej wybór przez strony sprzedające akcje zapewni długotrwały i efektywny rozwój obydwu firm i rynków regionu Morza Bałtyckiego.

W 2005 roku osiągnęliśmy bardzo dobre wyniki finansowe. W 2005 roku PKN ORLEN wypracowała zysk netto w wysokości 2 527 mln zł.

Wzrost przychodów o ponad 20% w porównaniu z 2004 rokiem był efektem zwiększonej sprzedaży oraz sprzyjającej koniunktury rynkowej dla produktów rafineryjnych i petrochemicznych.

Sukcesem zakończyliśmy program redukcji kosztów operacyjnych wyznaczony na lata 2003-2005, z ostatecznym wynikiem 882 mln zł poprawy operacyjnej. Tym samym przekroczyliśmy wyznaczone cele o 10%. Koszty stałe w Koncernie w porównaniu z poziomem 2004 roku, spadły o blisko 4%, natomiast koszty zatrudnienia zmniejszyły się o ponad 17% (przy spadku zatrudnienia o 5,8%).

Zestawienie rezultatów minionego roku pokazuje, że wzrost efektywności PKN ORLEN mierzony przyrostem zysku operacyjnego przed amortyzacją (EBITDA) w 2005 roku w stosunku do 2004 roku wyniósł 4,0%, a w wariancie oczyszczonym z wpływu koniunktury – w warunkach porównywalnych 2004 roku, EBITDA wzrosła o 7,4%. Równie dobry efekt wygenerował Koncern na poziomie wskaźnika ROACE, który w 2005 roku wyniósł 16,7%, a w warunkach 2004 roku – 17,4%.

Po uwzględnieniu dotychczasowych efektów realizowanych programów oraz nowych inicjatyw podjętych w 2005 roku, zaktualizowaliśmy założenia strategii Koncernu na lata 2006-2009. Podwyższyliśmy nasze cele finansowe prognozując osiągnięcie EBITDA w roku 2009, wyliczonego w stałym otoczeniu makroekonomicznym z 2004 roku, na poziomie 10 mld zł. ROACE Koncernu wzrośnie powyżej 18,5% w stałych warunkach makroekonomicznych 2004 roku.

Aktualizując strategię zakreśliliśmy również założenia zmiany polityki wypłaty dywidendy pozwalającej na utrzymanie optymalnej struktury kapitałowej, opartej na zamierzeniach i możliwościach inwestycyjnych Spółki uwzględniających akwizycje. Podstawowym miernikiem do obliczania dywidendy miałyby być „Free cash flow to equity”, (FCFE). Naszym celem będzie wypłata dywidendy na poziomie minimum 50% FCFE.

Konsekwentna i efektywna realizacja deklarowanych celów i zamierzeń oraz ambitne założenia na przyszłość sprawiły, iż PKN ORLEN jest dziś najsilniejszą polską marką i jednym z najbardziej pożądanym pracodawców, co nie gorzej niż dane finansowe potwierdza wymiar i szybkość dokonanych zmian.

Świadczy o tym między innymi fakt, znalezienia się przez PKN ORLEN w 2005 roku w czołówce firm, które w największym stopniu przestrzegają zasad ładu korporacyjnego zalecanych przez Giełdę Papierów Wartościowych. W rankingu

sporządzonym z inicjatywy Polskiego Forum Corporate Governance Koncern otrzymał notę A-.

Otrzymaliśmy także szczególną nagrodę w corocznym prestiżowym rankingu Gazety Parkiet. Organizatorzy docenili najwyższą jakość relacji inwestorskich przyznając Koncernowi nagrodę specjalną „Byka i Niedźwiedzia” 2005.

Zakład Produkcyjny w Płocku otrzymał w 2005 roku tytuł „Najlepszej Rafinerii Roku w Europie Centralnej i Wschodniej” przyznany przez gremium międzynarodowe za strategię firmy, jej infrastrukturę, innowacyjność technologiczną oraz plany rozwojowe. To dla nas zaszczyt i honor. Tym większy, że tak szacowny tytuł został nadany przez przedstawicieli naszej branży, podczas ósmej edycji Środkowo-Europejskiej Konferencji Sektora Rafineryjnego i Petrochemicznego.

Nasza aktywna obecność w życiu lokalnej społeczności m.in. zapewniająca systematyczne wsparcie dla Klubu Sportowego Wisła Płock, Płockiego Parku Przemysłowo – Technologicznego, czy też - za pośrednictwem Fundacji „ORLEN Dar Serca” - dla organizacji charytatywnych działających na rzecz ubogich jest wyrazem naszej odpowiedzialności za otoczenie w którym funkcjonujemy. Powołaliśmy również Fundację „Fundusz Grantowy dla Płocka”, którego głównym celem jest wsparcie płockich organizacji pozarządowych.

Od lat PKN ORLEN pełni także rolę mecenasa, zarówno wydarzeń kulturalnych, jak i artystów. W 2005 roku naszym stypendystą został Rafał Blechacz, najlepszy polski pianista, zwycięzca XV Międzynarodowego Konkursu Pianistycznego im. Fryderyka Chopina.

Rok 2005 cieszy nas nie tylko z uwagi na osiągnięcia finansowe. Jako punkt wyjścia do wszelkich działań zarządczych podjętych na jesieni 2004 roku, przyjęliśmy odpolitycznienie i uzdrowienie wewnętrzne naszej firmy. Konsekwentne zmiany w zarządzaniu kadrami, komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, a przede wszystkim rozpoczęcie procesu zmiany kultury korporacyjnej poprzez, między innymi wdrożenie prostego i przejrzystego Kodeksu Etycznego, są dobitnym przykładem połączenia celów biznesowych z celami etycznymi i społecznymi.

Podsumowując, dziękuję wszystkim Pracownikom PKN ORLEN za ich codzienny wysiłek budujący wartość naszego Koncernu. Składam również podziękowanie Radzie Nadzorczej za wytężoną pracę, merytoryczne wsparcie i zaufanie pozwalające Zarządowi realizować misję Firmy.

Liczę na dalsze wsparcie Akcjonariuszy, Rady Nadzorczej i Pracowników, jak też dalszą życzliwość i lojalność naszych Klientów.

Igor Chalupiec
Prezes Zarządu
PKN ORLEN SA